

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки

до вивчення дисципліни

для студентів

галузі знань 07 „Управління та адміністрування”

спеціальності 073 "Менеджмент"

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

КИЇВ 2017

Менеджмент організацій: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Уклад.: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 47 с.

*Гриф надано Вченою радою
факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол № __ від __ _____ 201_р.)*

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів галузі знань
07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 "Менеджмент"
спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

Укладачі	Довгань Людмила Євгеніївна, к.е.н., проф.; Малик Ірина Петрівна, к.е.н, доц.; Мохонько Ганна Анатоліївна., к.е.н, доц.; Шкробот Маріна Володимирівна, доц., к.е.н. Ведута Людмила Леонидівна, ст. викладач
----------	--

Відповідальний редактор	В.В. Дергачова, д.е.н., проф.
-------------------------	-------------------------------

Рецензент	С.В. Войтко, д.е.н., проф. І.М. Крейдич, д.е.н., проф.
-----------	---

За редакцією укладачів

Темплан 2017 р., поз.

Редактор:

І.П. Малик

Комп’ютерний набір:

І.П. Малик

ЗМІСТ

ВСТУП	4
I. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	7
II. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	8
III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ	13
IV. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	20
V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	28
V.1. Питання для самостійного опрацювання тем дисципліни	28
V.2. Тестові завдання для самостійної перевірки знань	30
VI. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	31
VII. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	34
VII.1 Поточний контроль знань студентів	34
VII.2 . Контрольні завдання для проведення підсумкового контролю	35
VII.3 Підсумковий контроль знань студентів	38
VIII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	44

ВСТУП

Дані методичні вказівки до вивчення нормативної дисципліни «Менеджмент організацій» складені відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою магістра з менеджменту організацій за спеціальністю 073 «Менеджмент» і охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією для мінімальної кількості годин, передбачених стандартом.

Дисципліна “Менеджмент організацій” належить до циклу професійно-орієнтованих дисциплін та є профільною для студентів, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування».

При роботі над ситуаційними вправами передбачається вміння застосовувати набуті знання при вивченні таких нормативних дисциплін, як “Менеджмент”, “Стратегічний менеджмент”, “Основи економічної теорії”, “Макроекономіка”, “Мікроекономіка”, “Операційний менеджмент”, “Економіка підприємства”, “Фінанси підприємства”, “Контролінг” і є узагальнюючою при вивченні дисциплін менеджерського циклу.

Головною *метою* викладання дисципліни “Менеджмент організацій” є формування у майбутніх спеціалістів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу.

Основні завдання курсу:

- сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об’єктів управління;
- сформувати у студентів вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу;
- ознайомити студентів з напрямками підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

знання:

- суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- специфіки управління різновидами підприємств та їх об'єднань;
- психологічних аспектів управлінської діяльності;
- ефективності управління підприємством;
- управління ризикозахищеністю підприємства, ознак та причин виникнення кризових ситуацій та ризику;
- стратегій розвитку організації та критеріїв їх вибору;
- напрямків організаційного розвитку підприємства;

уміння:

- створення та реєстрації підприємств різної організаційно-правової форми;
- складання статутів, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
- розподілу праці, організації робочих місць, аналізу процесу роботи;
- ефективного ділового спілкування з урахуванням психологічних особливостей партнерів;
- розпорядчої діяльності, делегування та інструктування;
- оцінювання виконання та дисциплінарного впливу;

досвід:

- самовдосконалення відповідно до вимог, які висовуються до сучасного менеджера;
- організації основних видів управлінської діяльності;
- інтегративної оцінки факторів ризику та антикризового управління;
- аналізу ефективності управління.

Предметом вивчення дисципліни є інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її стосунки з зовнішнім середовищем.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен оволодіти знаннями й навичками професійної діяльності менеджера з інформаційно-аналітичної, економічної, маркетингової, обліково-контрольної, організаційно-управлінської, адміністративно-господарської роботи:

- реалізація загальних функцій управління шляхом здійснення переважно адміністраторських, операторських і частково евристичних процедур праці;
- прийняття оперативних та стратегічних рішень у межах своєї компетенції, функціональній та інформаційній підготовці проектів рішень;
- оперативне з елементами стратегії управління первинними підрозділами – лінійними (основна діяльність) або функціональними (кадри, комерція, транспорт, постачання та збут), самостійними організаціями на усіх стадіях їх життєвого циклу переважно без або з мінімумом апарату управління;
- керівництво підлеглими, компетенція яких не вища за технічних службовців, молодших спеціалістів або бакалаврів.

І. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Назва розділів, тем	Розподіл за семестрами та видами занять			
	Всього	Лекції	Практичні заняття (контр.роботи)	СРС
Розділ 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій				
Тема 1. Системна модель управління організацією	17	4	4	9
Тема 2. Організація управління підприємством.	15	4	3	8
Контрольна робота 1	2,5		1	1,5
<i>Разом за розділом 1</i>	<i>34,5</i>	8	8	18,5
Розділ 2. Управлінські моделі та системи функціонального менеджменту				
Тема 3. Управлінські моделі.	16	4	4	8
Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.	16	4	4	8
Тема 5. Системи функціонального менеджменту	17	4	4	9
Тема 6. Діагностика управління організацією.	15	4	3	8
Тема 7. Управління ефективністю підприємства	17	4	4	9
Тема 8. Конкурентна політика організації	16	4	4	8
Тема 9. Управління ризикозахищеністю підприємства	16	4	4	8
Контрольна робота 2	2,5		1	1,5
<i>Разом за розділом 2</i>	<i>115,5</i>	28	28	59,5
КР	30			30
Екзамен	30			30
Всього	210	36	36	138

II. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. 1. Системна модель управління організацією

Визначення менеджменту організації. Предмет, об'єкт, мета вивчення курсу. Організація як складна система та як об'єкт управління. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Системна методологія в менеджменті. Особливості функціонального та системного бачення організації.

Принципи системного підходу в управлінні організацією: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків. Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегративність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненність. Моделі підприємства як відкритої системи. Характерні особливості: нестаціонарність, унікальність та непередбачуваність, поведінкова варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування. Методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту.

Тема 1.2. Організація управління підприємством.

Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Концепція життєвого циклу розвитку систем. Основні фази: концептуальна, оцінювання, виробництва, операційна, вивільнення.

Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства; етапи: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний. Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації. Статут, установчий договір: основні положення. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві.

Методологія проектування системи управління. Особливості різновидів структур управління.

Організаційна культура. Типи організаційних культур. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація. Основний закон управління. Принципи ефективного менеджменту. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті. Елементи управління. Системні правила управління. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 2.1. Управлінські моделі

Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набір форм впливу, принципів. Компоненти управлінської моделі: цільові установки менеджменту, характер впливу зовнішнього оточення, варіація результативності, органи управління та внутрішній потенціал організації.

Цільові управлінські моделі: самовиживання організації, якісного або кількісного росту організації; виведення організації у лідери; управління за цілями; управління за "слабкими сигналами". Економічні моделі управління: максимізації темпів самозростання функціонального капіталу; виводу організації з кризового стану; виводу з безприбуткового стану.

Тема 2.2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Види господарських товариств. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності й господарювання в аграрному секторі економіки. Мотиви господарського об'єднання підприємств.

Тема 2.3. Системи функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію.

Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками.

Особливості та принципи сучасного планування на підприємствах.

Класифікація цілей організації. Рекомендації щодо визначення цілей. «Дерево цілей» організації.

Кадрова політика підприємства. Комплектування організації персоналом. Трудові взаємовідносини в організації.

Тема 2.4. Діагностика управління організацією

Діагностика управління підприємством як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства). Види та етапи діагностики. Аналогова, поточна, оперативна, навчальна, перспективна, локальна, масштабна, вибіркова, діагностика проектів. Процес діагностики.

Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні. Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством. Управлінське консультування як вид діяльності.

Тема 2.5. Управління ефективністю підприємства

Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління.

Поняття продуктивності на підприємстві. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників загальних процесів управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи.

Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

Контроль результативності: основні підходи. Класифікація контролю та інтенсифікація розвитку підприємства, таксономія методів. Мотивація і результативність. Методи активізації. Особливості колективної результативності та продуктивності. Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства: проектування, розробка, реалізація, регулювання. Стадії генеральної стратегії. Сфери обмеження розвитку підприємства.

Тема 2.6. Конкурентна політика організації

Сутність конкурентоспроможності. Склад та зміст факторів національного та міжнародного конкурентного середовища та його вплив на процес проведення змін в організації.

Сутність впливовості конкурентних сил. Моніторинг конкурентів. Конкурентний стан організації. Поняття конкурентних стратегій підприємства. Виявлення та оцінка стратегій конкурентів. Методи конкуренції. Узагальнена модель менеджменту систем якості організації. Фактори успіху у конкурентній боротьбі. Методи визначення рівня конкурентоспроможності.

Необхідність дотримання антимонопольного законодавства. Основні заходи щодо антимонопольної діяльності. Система органів Антимонопольного комітету України. Контроль за дотриманням антимонопольних вимог. Відповідальність організації за порушення антимонопольних вимог та антимонопольного законодавства. Захист від недобросовісної конкуренції. Конкурентна політика комерційних підприємств. Створення потенціалу конкурентоспроможності організації.

Тема 2.7. Управління ризикозахищеністю підприємства

Умови виникнення ризикової ситуації: наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, зацікавленість у результаті. Невизначеність: стохастична, нестохастична, повна, часткова, природна, сенсорна, лексична, цілей та умов, технічна, поведінкова, ретроспективна та перспективна. Суб'єкт та об'єкт ризику.

Поняття ділового ризику, його особливості у сучасних умовах. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні.

Види ризику: за ступенем суб'єктивності та об'єктивності; конструктивний-деструктивний; систематичний-несистематичний; за кількістю осіб, що приймають рішення; за розміром; за можливістю страхування.

Аналіз та оцінювання ризику. Огляд. Методи кількісного оцінювання ризику. Етапи аналізу: виявлення окремих факторів, їх ідентифікація, оцінка можливих втрат та їх ймовірності, інтегральна оцінка ризику, визначення припустимого рівня ризику, вибір альтернативи. Специфічність вибору альтернатив в умовах ризику.

Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Закон відповідності граничної корисності рівню граничної результативності. Критерії ризикозахищеності. Рівень прагнень системи управління.

III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. 1. Системна модель управління організацією

Зміст

1. Вступ. Мета вивчення, завдання дисципліни, її зв'язок з іншими дисциплінами.
2. Сутність категорій «менеджмент організацій» та «менеджмент».
3. Методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми насамперед необхідно з'ясувати сутність понять «менеджмент організацій» та «менеджмент». Доцільно розглянути основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби управлінської праці. Важливо дослідити і вивчити методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту.

Студенти повинні виявити основні відмінності між змістом понять «менеджмент», «організація», «система», «інтегрованість».

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте дефініцію «Менеджмент організацій».
2. Що зумовило виникнення менеджменту організацій як науки?
3. В чому полягає сутність категорій «організація» та «менеджмент»?

Рекомендована та використана література: [1, 5, 8, 10, 23, 37, 46].

Тема 1.2. Організація управління підприємством

Зміст

1. Системне управління організацією.
2. Концепція життєвого циклу розвитку організації.
3. Класифікація організаційних структур.

4. Визначення організаційної культури.

Методичні поради до вивчення теми

Особливу увагу необхідно звернути на закони та закономірності менеджменту та системний підхід в організації управління підприємством. Розглядаючи тему, також варто звернути увагу на особливості взаємозв'язків між різними складовими організації.

Треба звернути увагу на нормативні документи організації, особливості їх створення. Також, доцільно проаналізувати організаційну культуру підприємства, її основні види та способи формування.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність основних положень системного управління організацією.
2. Основні фази життєвого циклу організації.
3. Види організаційних структур.
4. Типологія організаційної культури.

Рекомендована та використана література: [2, 5, 8, 11, 34, 37, 47].

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 2.1. Управлінські моделі

Зміст

1. Передумови виникнення моделей управління.
2. Класифікація моделей управління.
3. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід зупинитись на передумовах виникнення моделей управління, класичних теоріях менеджменту (школа наукового управління; класична /адміністративна/ школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа), інтегрованих підходах до управління

(процесний, системний та ситуаційний підхід) та умовах їхнього застосування на засадах виділення різних шкіл (теорій).

Вивчення цієї теми передбачає ознайомлення з історією формування управлінської науки в Україні та за кордоном, зі внеском вітчизняних та зарубіжних вчених у її розвиток.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте передумови виникнення моделей управління.
2. Назвіть класичні теорії менеджменту.
3. Які існують інтегровані підходи до управління? Подайте їх характеристику.
4. Розкрийте сутність основних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
5. Який внесок українських учених у розвиток науки про менеджмент?

Рекомендована та використана література: [1, 3, 7, 12, 29, 34, 48].

Тема 2.2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Зміст

1. Організаційно-правові форми господарських товариств в Україні.
2. Різновиди організацій та форм власності.
3. Типи організацій в Україні.

Методичні поради до вивчення теми

Вивчення даної теми слід розпочати із засвоєння понять організаційно-правових форм господарських товариств.

Розглядаючи організацію як систему, треба виділити складові елементи керуючої та керованої підсистеми. Доцільно вивчити стадії життєвого циклу організації починаючи від її зародження і до моменту завершення життєвого циклу.

Вивчаючи типи організацій в Україні, необхідно звернути увагу на їхні відмінні особливості, переваги та недоліки. Особливої уваги заслуговує класифікація форм власності в Україні.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте різновиди організацій.
2. Обґрунтуйте модель організації як відкритої системи.
3. Розкрийте сутність організаційно-правових форм господарських товариств.
4. Які типи організацій існують в Україні?

Рекомендована та використана література: [2, 4, 10, 13, 16, 30, 39, 42, 44, 47].

Тема 2.3. Системи функціонального менеджменту

Зміст

1. Поняття і класифікація функцій менеджменту.
2. Виробнича складова.
3. Фінансово-економічна підсистема.
4. Кадрова політика підприємства.

Методичні поради до вивчення теми

Розпочати вивчення даної теми слід з визначення поняття «функція», загальних функцій менеджменту та засвоєння понять функціональної системи менеджменту і її ролі в управлінні організацією.

Потрібно звернути особливу увагу на передумови виникнення функцій управління та необхідність їхнього визначення на кожному рівні управління. Необхідно розглянути класифікацію функцій менеджменту.

Необхідно чітко уявити відмінності між функціональними складовими менеджменту, такими як виробнича, кадрова та фінансово-економічна.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «функція».
2. Що розуміють під функціями менеджменту?

3. Охарактеризуйте виробничу, фінансово-економічну та кадрову складові.
4. Що включає управлінський цикл?

Рекомендована та використана література: [2, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 37, 55].

Тема 2.4. Діагностика управління організацією

Зміст

1. Сутність і зміст діагностики.
2. Основні елементи процесу діагностики.
3. Етапи процесу діагностики.
4. Методи проведення діагностичних досліджень.

Методичні поради до вивчення теми

Насамперед необхідно усвідомити, що за допомогою діагностики можливим є виявлення проблемних вузьких місць, усунення яких веде до ефективної діяльності підприємства. Необхідно також звернути увагу на основні елементи та етапи процесу діагностики.

Для вивчення питання етапів процесу планування слід детально розглянути визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Серед різновидів методів проведення діагностичних досліджень можна виділити евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.

Контрольні запитання

1. В чому полягає сутність діагностичних досліджень?
2. Що розуміють під елементами діагностики?
3. Охарактеризуйте методи проведення діагностичних досліджень.

Рекомендована та використана література: [3, 7, 8, 12, 13, 25, 26, 36, 45, 54].

Тема 2.5. Управління ефективністю підприємства

Зміст

1. Ефективність менеджменту.

2. Продуктивність на підприємстві.
3. Критерії результативності та розвитку організаційної системи.

Методичні поради до вивчення теми

На початку вивчення теми необхідно розглянути зміст і місце організаційної ефективності серед інших прийомів. Необхідно навчитись визначати результативність та ефективність менеджменту за допомогою показників економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, а також набути навичок розробки заходів щодо підвищення ефективності управління організаціями в сучасних умовах.

Заслуговує на увагу поняття продуктивності на підприємстві. Також, доцільно досить детально зупинитись на визначенні критеріїв результативності та розвитку організаційної системи.

Контрольні запитання

1. Визначте економічну, організаційну та соціальну ефективність управління.
2. Дайте дефініцію поняття продуктивності.
3. Критерії результативності та розвитку організаційної системи

Тема 2.6. Конкурентна політика організації

Зміст

1. Сутність конкурентоспроможності і конкурентних сил.
2. Методи визначення рівня конкурентоспроможності.
3. Захист від недобросовісної конкуренції.
4. Конкурентна політика комерційних підприємств.

Методичні поради до вивчення теми

Вивчаючи перше питання теми, необхідно засвоїти сутність поняття «конкурентоспроможності» та «конкурентних сил», їхньої еволюції, необхідності

застосування та ролі у досягненні мети організації. Студенти повинні знати методи визначення рівня конкурентоспроможності.

Важливим є детальне вивчення студентами питання захисту від недобросовісної конкуренції.

Завершуючи розгляд теми, необхідно приділити увагу питанню конкурентної політики комерційних підприємств.

Контрольні запитання

1. Що таке конкурентоспроможність?
2. Охарактеризуйте методи визначення рівня конкурентоспроможності.
3. Дайте визначення «конкурентної політики».

Рекомендована та використана література: [3, 4, 6, 10, 12, 13, 19, 39, 55].

Тема 2.7. Управління ризикозахищеністю підприємства

Зміст

1. Умови виникнення ризикової ситуації.
2. Класифікація ризиків.
3. Управління ризиком.
4. Поняття ризикозахищеності підприємства.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід сконцентрувати увагу на усвідомленні студентами сутності ризику як ситуації із певним ступенем невизначеності та імовірністю настання.

Особливу увагу слід звернути на підходи до класифікації ризиків за певними ознаками, умови, необхідність їхнього виникнення, а також на процес та етапи управління ризиками.

Після викладення матеріалу, щодо управління ризиками, доцільно вісвітлити поняття ризикозахищеності підприємства.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність поняття «ризик».
2. Наведіть класифікацію ризиків за різними ознаками.

3. Управління ризиком.
4. Поняття ризикозахищеності підприємства.

Рекомендована та використана література: [2, 8, 9, 10, 14, 22, 40, 53].

IV. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. 1. Системна модель управління організацією

Практичне заняття 1.

Зміст заняття

1. Поняття організації. Класифікація організацій. Ресурси організації..
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
3. Принципи системного підходу в управлінні організацією.

Методичні поради до проведення заняття

На даному практичному занятті студенти мають закріпити теоретичний матеріал щодо взаємозалежності та взаємовпливу елементів внутрішнього середовища організації і факторів зовнішнього середовища.

Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу і розуміти: що являє собою внутрішнє середовище організації; за якими ознаками класифікується зовнішнє середовище організації; як елементи зовнішнього середовища впливають на організацію.

На прикладі змін у зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні протягом останніх 2-х – 3-х років, студенти обговорюють, як змінювалося внутрішнє середовище підприємств та структурних підрозділів, а також визначають, що необхідно було змінити у внутрішньому середовищі з метою забезпечення більш ефективного функціонування підприємств.

Література: [1, 5, 8, 10, 23, 37, 46].

Тема 1.2. Організація управління підприємством

Практичне заняття. 2.

Зміст заняття

1. Життєвий цикл організації.
2. Завдання менеджменту на кожному етапі життєвого циклу організації.

Методичні поради до проведення заняття

Практичне заняття орієнтоване на набуття практичних навичок щодо аналізу життєвого циклу організації та визначення етапів життєвого циклу підприємств.

Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні після опрацювання лекційного матеріалу та рекомендованої літератури знати, з яких етапів складається життєвий цикл організації, за якими ознаками визначається кожний етап життєвого циклу організації, а також завдання менеджменту на кожному етапі життєвого циклу організації.

Література: [2, 5, 8, 11, 34, 37, 47].

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 2.1. Управлінські моделі

Практичне заняття. 3.

Зміст заняття

1. Аналіз моделей управління на прикладі конкретних підприємств.
2. Комбінація управлінських моделей.

Методичні поради до проведення заняття

Практичне заняття орієнтоване на закріплення теоретичного матеріалу щодо управлінських моделей.

Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу і знати типи моделей управління, що виділяють в теорії організації, а також основні їхні ознаки.

На основі інформації про існуюче підприємство, яку надає викладач, студенти проводять аналіз використовуваної моделі управління, в результаті

якого визначають, які елементи з якого типу моделей управління та в якій мірі використані на досліджуваному підприємстві. За результатами аналізу студенти за допомогою викладача формулюють напрямки удосконалення існуючої моделі управління.

Література: [1, 3, 7, 12, 29, 34, 48].

Тема 2.2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Практичне заняття. 4.

Зміст заняття

1. Підприємства малого бізнесу: умови створення, особливості та проблеми функціонування.
2. Особливості утворення, функціонування та управління основними видами об'єднань підприємств.
3. Види господарських товариств.

Методичні поради до проведення заняття

Метою даного практичного заняття є ознайомлення студентів із підприємствами малого бізнесу, господарськими товариствами та їх видами, а також особливостями утворення, функціонування та управління основними видами об'єднань підприємств.

Література: [2, 4, 10, 13, 16, 30, 39, 42, 44, 47].

Практичне заняття 5.

Проведення модульної контрольної роботи №1.

Зміст заняття

Проведення модульної контрольної роботи за розділом 1. «Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій» за темами 1.1. – 1.2 та розділом 2 «Управлінські моделі та системи функціонального менеджменту» за темами 2.1. – 2.2:

1. Системна модель управління організацією;
2. Організація управління підприємством;
3. Управлінські моделі;
4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.

Література: [1-20].

Тема 2.3. Системи функціонального менеджменту

Практичне заняття 6.

Зміст заняття

1. Виробнича система.
2. Кадрова система.
3. Фінансово-економічна система.

Методичні поради до проведення заняття

Особливу увагу під час проведення практичного завдання необхідно приділити ролі та завданням менеджера щодо керівництва в організації, зокрема у різних її функціональних системах.

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування структури підприємства чи організації. Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу і розуміти роль керівництва у забезпеченні ефективного функціонування організації, знати функції менеджерів, типи міжособових контактів, з якими мають справу менеджери, особливості вузького та широкого масштабів керованості тощо.

Література: [2, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 37, 55].

Тема 2.4. Діагностика управління організацією

Практичне заняття 7.

Зміст заняття

1. Поняття діагностики управління.
2. Основні параметри діагностування та показники діагностичного дослідження.

3. Інформація в діагностуванні. Комплексна діагностика організації.

Методичні поради до проведення заняття

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування поняття діагностики організації та її основних методів. Слід розглянути основні параметри діагностування та показники діагностичного дослідження. Особливу увагу необхідно приділити інформації в діагностуванні, що допомагає здійснити комплексну діагностику організації.

Також слід розглянути проблему планування організаційних змін, визначити шляхи вибору стратегії змін. На завершення теми увагу потрібно звернути на аспектах адаптації і інтеграції організації та взаємозв'язку управління змінами й організаційного розвитку.

Література: [3, 7, 8, 12, 13, 25, 26, 36, 45, 54].

Тема 2.5. Управління ефективністю підприємства

Практичне заняття 8.

Зміст заняття

1. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства.
2. Способи управління ефективністю підприємства.
3. Якість менеджменту організацій.

Методичні поради до проведення заняття

Практичне заняття спрямоване на набуття студентами практичних навичок щодо оцінювання ефективності підприємства та якості менеджменту організації.

Необхідно закріпити знання з методики визначення ефективності управлінської праці та оцінки ефективності структури управління, виробити навички з обчислення показників і аналізу тенденцій в їх динаміці, розвинути вміння працювати з документами.

Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу і розуміти, що ефективність та якість менеджменту організації прямо впливає на економічну, організаційну і соціальну ефективність. При цьому економічну ефективність менеджменту

організацій, яка характеризує діяльність організації при певній системі управління, слід оцінювати на основі показників, що відображають результати виробничо-господарської діяльності (собівартість продукції, рентабельність виробництва, фондівіддача та ін.); організаційну ефективність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень тощо – рівнем централізації функцій управління, співвідношенням чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питомою вагою працівників в загальній чисельності апарату управління тощо; соціальну ефективність, яка характеризує вплив на процеси формування професійних характеристик працівників – рівнем трудової дисципліни, рівнем стабільності кадрів, рівнем заробітної плати, продуктивністю праці тощо.

На основі ситуаційних прикладів, які надає викладач, студенти мають оцінити економічну, організаційну і соціальну ефективність менеджменту організацій.

Література: [2, 5, 7, 9, 10, 15, 18, 53].

Тема 2.6. Конкурентна політика організації

Практичне заняття 9.

Зміст заняття

1. Сутність конкурентоспроможності.
2. Конкурентний стан організації.
3. Поняття конкурентних стратегій підприємства.
4. Методи визначення рівня конкурентоспроможності.

Методичні вказівки до проведення заняття

Практичне заняття передбачає ознайомлення студентів із основами конкурентного аналізу, зокрема сутністю конкурентної політики організації. Студенти визначають конкурентний стан організації, фокусують увагу на формуванні конкурентних переваг.

Відповідно до визначених конкурентних переваг розглядаються конкурентні стратегії підприємства.

Особливої уваги заслуговують методи визначення рівня конкурентоспроможності. В кінці заняття студенти розраховують рівень конкурентоспроможності обраного підприємства за даними викладача.

Література: [3, 9, 10, 12, 19, 28, 46].

Тема 2.7. Управління ризикозахищеністю підприємства

Практичне заняття 10.

Зміст заняття

1. Ризикозахищеність підприємства.
2. Розгляд виробничих ситуацій.

Методичні вказівки до проведення заняття

Для обговорення теоретичного матеріалу студенти повинні опрацювати лекційний матеріал та рекомендовану літературу і розуміти причини виникнення управлінських ризиків, методи їх аналізу та методи управління ризиками.

Слід охарактеризувати концепцію та процес управління ризиком на основі профілактики ризику організації, визначити складові проведення інтегрованого аналізу для оцінювання ризику організації з позиції її ризикозахищеності.

На прикладах виробничих ситуацій, які надає викладач, студенти проводять аналіз можливих управлінських ризиків, а також здійснюють його оцінювання.

Література: [3, 6, 7, 11, 12, 14, 24, 32, 38, 49].

Практичне заняття 11. Проведення модульної контрольної роботи №2

Зміст заняття

Проведення модульної контрольної роботи за розділом 2. «Управлінські моделі та системи функціонального менеджменту» за темами 2.3. – 2.7.

1. Системи функціонального менеджменту.
2. Діагностика управління організацією.
3. Управління ефективністю підприємства.

4. Конкурентна політика організації.
 5. Управління ризикозахищеністю підприємства.
- Література:** [1-19, 20-45].

V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота передбачає вивчення лекційного матеріалу з опрацюванням додаткових наукових та спеціальних літературних джерел, виконання індивідуальних завдань, що сприяє формуванню знань з дисципліни та набуттю практичного досвіду в сфері управління.

V.1. Питання для самостійного опрацювання тем дисципліни

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1.1. Системна модель управління організацією

1. Назвіть та охарактеризуйте фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища організації.
2. Як взаємодіють між собою організаційна структура та технологія організації?
3. Дайте характеристику внутрішніх складових організації..

Тема 1.2. Організація управління підприємством

1. До чого призводить надмірна спеціалізація? Вкажіть методи та практичні поради західного менеджменту усунення її недоліків.
2. Розгляньте сутність поняття «департаменталізація», його основні види.
3. Поясніть поняття централізація і децентралізація організації та наведіть їхні переваги та недоліки.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 2.1. Управлінські моделі

1. Формування підрозділів організаційної структури.
2. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набір форм впливу, принципів.
3. Моделі організації як відкритої системи.

Тема 2.2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності за різними секторами економіки.
2. Особливості утворення, функціонування та управління основними видами об'єднань підприємств.
3. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг.

Тема 2.3. Системи функціонального менеджменту

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Рівні та етапи, компоненти та об'єкти організаційних змін.
3. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.

Тема 2.4. Діагностика управління організацією

1. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства).
2. Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством.
3. Управлінське консультування як вид діяльності.

Тема 2.5. Управління ефективністю підприємства

1. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління.
2. Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства.
3. Методи оцінки продуктивності..

Тема 2.6. Конкурентна політика організації

1. Фактори успіху у конкурентній боротьбі.
2. Основні заходи щодо антимонопольної діяльності.
3. Система органів Антимонопольного комітету України.

Тема 2.7. Управління ризикозахищеністю підприємства

1. Інструментарій впливу на ризик.
2. Аналіз та оцінювання ризику.
3. Оздоровчий менеджмент для організації, що виходить із кризи.

V.2. Тестові завдання для самостійної перевірки знань

Тестові завдання з дисципліни «Менеджмент організацій» включають такі запитання.

1. Поняття менеджменту організації.
2. Завдання менеджменту організації.
3. Основні функції менеджменту організації.
4. Поняття організації, формальні та неформальні організації.
5. Ресурси організації.
6. Зовнішнє оточення організації.
7. Фактори прямого та непрямого впливу на діяльність організації.
8. Роль та значення горизонтального поділу праці у процесі управління організацією.
9. Підрозділи організації.
10. Роль та значення вертикального поділу праці у процесі управління організацією.
11. Функції менеджменту керівників кожного рівня управління.
12. Модель сучасного менеджера: здібності та мотивація менеджерської діяльності, вимоги до особистості менеджера.
13. Характеристика організаційних форм підприємств в Україні.
14. Характеристика господарських товариств в Україні.
15. Особливості організації та управління сімейним, індивідуальним підприємством.
16. Форми об'єднання підприємств в Україні та їх характеристика.
17. Переваги та недоліки об'єднань підприємств.
18. Ризик у господарській діяльності підприємств.
19. Процес управління ризиком у господарській діяльності.

20. Типові види ризиків та організаційні заходи щодо зниження ступеня їх впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств.

21. Конкуренція як форма функціонування товарно-ринкового господарювання.

22. Суб'єкти та об'єкти конкурентних відносин.

23. Класифікація форм конкуренції підприємств.

24. Конкурентні стратегії підприємства.

25. Характеристика форм та методів цінової та нецінової конкуренції.

26. Фактори успіху підприємств у конкурентній боротьбі.

27. Основні рольові функції підприємств у конкурентній боротьбі.

28. Конкурентний статус підприємства.

29. Поняття та види конкурентоспроможності.

30. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності.

31. Основні фактори виникнення кризових явищ.

32. Наслідки виникнення кризових явищ на підприємстві.

33. Типи кризових ситуацій.

34. Основні положення антикризового управління підприємством.

35. Поняття реструктуризації підприємств та її форми.

VI. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

За навчальним планом вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» передбачене написання курсової роботи, що сприятиме поглибленому її вивченню, подальшій систематизації, розширенню і закріпленню отриманих знань.

Метою написання курсової роботи є формування у студентів системи спеціальних знань у галузі менеджменту організацій, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, прийняття адекватних управлінських рішень.

Обсяг курсової роботи – 30 – 50 сторінок тексту комп'ютерного набору. Курсова робота повинна містити: титульний аркуш, зміст, не менше ніж 3 питання, що розкривають зміст теми роботи, перелік посилань (не менше 15

джерел) і посилання на нього за текстом. Курсова робота оформляється відповідно до діючих вимог щодо оформлення текстових документів (ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення»).

Захист курсової роботи відбувається в студентській аудиторії відповідно до тематики практичного заняття, за результатами якого та більш детальної перевірки викладача студент отримує оцінку за виконану роботу.

Перелік тем курсових робіт

1. Поняття організації та її ознаки.
2. Поняття системи. Її компоненти та специфічні властивості.
3. Системна методологія в менеджменті.
4. Підприємство як відкрита система. Його суть та функції.
5. Сутність наукового управління Ф. Тейлора.
6. Принципи організації А. Файоля.
7. Характеристика організацій «Система 4» Лайкерта.
8. Сучасні напрямки теоретичних розробок.
9. Менеджмент на різних стадіях «життєвого циклу підприємства».
10. Нові форми структури організації.
11. Взаємозв'язок елементів управління.
12. Порядок заснування підприємства.
13. Засновницькі документи та їх підготовка.
14. Статутний фонд і його формування.
15. Державна реєстрація підприємства.
16. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.
17. Загальна характеристика органів управління акціонерними товариствами.
18. Правління акціонерного товариства
19. Маркетинг як специфічна функція управління.
20. Організація фінансового планування на підприємстві.

21. Особливості збутової діяльності.
22. Загальні проблеми службового контролю.
23. Типові дисциплінарні порушення.
24. Дисциплінарні стягнення та заохочення.
25. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.
26. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності.
27. Призначення аналізу ризику і його основні методи.
28. Управління ризиком і його основні методи.
29. Поняття ризикозахищеності підприємства
30. Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил.

VII. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

VII.1 Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль знань студентів протягом вивчення дисципліни

включає:

- 1) опитування за лекційним матеріалом;
- 2) відповіді на практичних заняттях;
- 3) модульну контрольну роботу;
- 4) виконання курсової роботи.

Опитування за лекційним матеріалом.

В кінці лекційного заняття проводиться опитування студентів для розуміння ступеня сприйняття викладеного матеріалу.

Відповіді на практичних заняттях.

Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, виконують ситуаційні вправи та кейси.

Модульна контрольна робота.

Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєних студентом знань. Модульна контрольна робота складається з двох частин та включає:

1. Контрольну роботу за розділом 1 «Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій», включаючи теми: «Системна модель управління організацією», «Організація управління підприємством» та за темами «Управлінські моделі», «Управління підприємствами різних організаційно-правових форм» з розділу 2 «Управлінські моделі та системи функціонального менеджменту». Мета контрольної роботи – виявити рівень знань студентів за пройденим матеріалом.

2. Контрольна робота за розділом 2 «Управлінські моделі та системи функціонального менеджменту», включаючи теми: «Системи функціонального менеджменту», «Діагностика управління організацією», «Управління ефективністю підприємства», «Конкурентна політика організації», «Управління

ризикозахищеністю підприємства». Мета контрольної роботи – виявити рівень знань студентів за пройденим матеріалом.

Курсова робота

Вивчення студентами дисципліни «Менеджмент організацій» передбачає самостійне виконання курсової роботи. Поточний контроль виконання студентом курсової роботи керівник здійснює в процесі консультацій протягом семестру.

VII.2 . Контрольні завдання для проведення підсумкового контролю

Теоретичні проблемні питання для підготовки до екзамену:

1. Визначення загальних річних витрат на управління виробництвом.
2. Від яких факторів залежить ефективність підприємства?
3. Дайте коротку характеристику видам ризику, що виникають в основній та надзвичайній діяльності підприємства.
4. Дайте коротку характеристику видам ризику, що виникають в управлінській діяльності підприємства.
5. Дайте коротку характеристику видам ризику, що виникають в фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства.
6. Дайте коротку характеристику видам ризику, що виникають у виробничій та збутовій діяльності підприємства.
7. Дайте коротку характеристику ризикозахищеності збутової та управлінської діяльності підприємства
8. Дайте коротку характеристику ризикозахищеності основної та надзвичайної діяльності підприємства.
9. Дайте коротку характеристику ризикозахищеності фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.
10. Дайте характеристику поняття ризикозахищеності підприємства.
11. Дайте характеристику референтним групам підприємства.
Охарактеризуйте внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства.
12. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства.

13. Коефіцієнти, які характеризують економічну ефективність управлінського персоналу.
14. Критерії активізації діяльності працівників у процесі управління.
15. Методики оцінки фінансового стану та загрози банкрутства на підприємстві.
16. Надійність та оптимальність системи управління.
17. Необхідність створення системи контролінга.
18. Основні критерії оцінки управлінської праці.
19. Основні підходи до визначення ефективності управління.
20. Охарактеризуйте зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.
21. Охарактеризуйте компетентність як основну якість, якою повинні володіти менеджери.
22. Охарактеризуйте основні компоненти аналізу головних факторів економічності підприємств.
23. Охарактеризуйте поняття ефективності та ефекту.
24. Охарактеризуйте поняття ризикової ситуації і невизначеності в управлінні підприємством.
25. Охарактеризуйте процес управління в кризовій ситуації.
26. Охарактеризуйте ризик-менеджмент на підприємстві та його основні методи.
27. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організації управління.
28. Підсистема санації та ліквідації підприємства
29. Поняття економічної ефективності.
30. Поняття санації.
31. Призначення аналізу ризику і його основні методи.
32. Розкрийте основні аспекти організаційно-економічного механізму ситуаційного управління .
33. Розкрийте поняття адаптивного управління, його мету, принципи

побудови механізму адаптації на промисловому підприємстві.

34.Розкрийте сутність поняття ситуаційного управління на підприємстві.

Які його історія?

35.Система показників оцінки економічної ефективності.

36.Складові оцінки ефективності функціонування підприємств.

37.Стадії провадження справи про банкрутство.

38.Структура програми антикризових заходів.

39.Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження справи про банкрутство.

40.Суть ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності.

41.Суть фінансового контролінгу.

42.У чому полягає метод сценаріїв в ситуаційному управлінні підприємством?

43.У чому полягає сутність господарського ризику в управлінні підприємством?

44.Характеристика основних підсистем антикризового управління.

45.Характеристика підсистеми санації та ліквідації підприємства

46.Характеристика підсистеми маркетингу та антикризової інвестиційної політики.

47.Характеристика підсистеми управління персоналом та підсистеми організаційно-виробничої діяльності.

48.Що таке мирова угода та ліквідаційна процедура?

49.Яка є схема порушення справи про банкрутство?

50.Якими коефіцієнтами характеризують ефективність організації управління?

51.Які адаптаційні заходи в системі управління підприємством ви знаєте?

52.Які основні групи відображають головні напрямки оцінки ефективності?

53.Які основні критерії використовуються для багатокритеріальної оцінки

ефективності соціальних систем?

54. Які основні принципи управління ризиком і його основні методи ви знаєте?
55. Які основні характеристики має підприємство з високим рівнем спроможності до адаптації?
56. Які основні цілі інституту банкрутства? Його характерні ознаки.
57. Які основні чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства ви знаєте?
58. Які функції управлінських підрозділів підприємства забезпечують його розвиток?
59. Які елементи має включати ризикозахищеність підприємства?
60. Критерії конкурентоспроможності підприємства.

VII.3 Підсумковий контроль знань студентів

Для підведення підсумків роботи студентів з дисципліни «Менеджмент організацій» згідно навчальним планом проводиться екзамен.

Екзамен з дисципліни здійснюється у письмовій формі за білетами.

Семестрова атестація студента з навчальної дисципліни здійснюється за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни.

Рейтинг з дисципліни (RD) - це кількісна оцінка за багатобальною шкалою рівня засвоєння студентом певної навчальної дисципліни та якості його навчальної діяльності протягом семестру. RD формується як сума усіх рейтингових оцінок r_k , а також заохочувальних та штрафних балів r_s

$$RD = \sum_k r_k + \sum_s r_s$$

r_k - це певні бали, які отримує студент за певну навчальну діяльність (за наслідками модульного контролю, за виконання індивідуальних семестрових завдань, передбачених експериментальним робочим навчальним планом, бали за

колоквіуми, експрес-контролі, звіти та захист лабораторних робіт, а також за результатами поточного контролю на практичних і семінарських заняттях тощо).

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, що він отримує за:

- 1) п'ять відповідей (кожного студента в середньому) на практичних заняттях;
- 2) виконання презентації;
- 3) Модульний контроль (МКР поділяється на дві контрольні роботи тривалістю по одній акад. годині).

Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання:

1. Робота на практичних заняттях

Ваговий бал – 6 балів. Максимальна кількість балів на всіх практичних заняттях дорівнює $6 \times 5 = 30$ балів.

Відповідь на практичному занятті передбачає теоретичне опитування, аналіз ситуаційної вправи (в малих групах), що дозволяє опитати більшу частину групи студентів.

Відповіді оцінюються за шкалою 6, 5; 4; 3; 2; 1:

– 6, 5 балів отримує студент, який надає повну, вичерпну відповідь, застосовуючи не тільки лекційний матеріал, але й додаткові наукові та спеціальні літературні джерела щодо управління процесом розробки та освоєння виробництва нових продуктів.

– 4, 3 бали студент отримує тоді, коли його відповідь в основному є правильною, але під час неї допускаються деякі неточності;

– 2, 1 бал отримує студент, який демонструє не повні знання. Відповідь не містить належного розуміння пройденого матеріалу; допускаються помилки під час відповіді як на основні, так і на додаткові запитання тощо.

2. Презентація

Ваговий бал – 20. Максимальна оцінка за цей вид навчальної діяльності в межах семестру дорівнює $20 \text{ балів} \times 1 = 20 \text{ балів}$.

Виконання розрахункової роботи оцінюються за шкалою 10; 8; 6; 4; 2.

- 20 балів заслуговує студент, який виконав завдання не менше, ніж на

90% і всебічно, безпомилково і в логічній послідовності розкрив порядок виконання;

- 15 балів отримує студент, який виконав практичне завдання на 70-89%, розкрив всі аспекти проблеми, але припустився несуттєвих помилок;

- 10 балів отримує студент, якщо практичне завдання виконано на 50-69% і при захисті доповідь була поверхневою і неповною, дані не всі відповіді на додаткові питання;

- 5 бали отримує студент, якщо виконав практичне завдання на 30-49% та не розкрив загальних теоретичних положень, не дав відповідей на поставлені запитання при захисті;

- 1-2 бали отримує студент, який виконав завдання презентації не менше, ніж на 30% та не розкрив загальних теоретичних положень, не дав відповідей на поставлені запитання при захисті.

Протягом семестру студент повинен виконати 1 презентацію.

3. Модульний контроль

Ваговий бал – 5. Максимальна кількість балів за всі контрольні роботи дорівнює $5 \text{ балів} \times 2 = 10 \text{ балів}$.

Виконання модульних завдань під контролем викладача передбачає дві контрольні роботи, що відповідає кількості змістових розділів.

Тривалість кожної контрольної роботи – одна академічна година.

Контрольна робота складається з трьох теоретичних питань, 5 тестових завдань та 1 ситуаційної вправи:

- 5 балів заслуговує студент, який: а) виконав теоретичне завдання не менше, ніж на 95% і всебічно, безпомилково і в логічній послідовності розкрив порядок виконання; б) продемонстрував знання при розв'язанні ситуаційної вправи;

- 4 бали отримує студент, який: а) безпомилково, достатньо повно і без ознак плагіату розкрив теоретичне питання на 75-94%; б) ситуаційну вправу виконав, але припустився несуттєвих помилок;

- 3 бал отримує студент, якщо: а) виконав теоретичне завдання на 60-74%,

розкрив основні аспекти проблеми ситуаційної вправи; б) припустився суттєвих помилок при виконанні ситуаційної вправи;

- 2 бали отримує студент, який: а) розкрив деякі аспекти завдання та не розкрив загальних теоретичних положень; б) наведені лише деякі міркування, відсутня логіка викладення ситуаційної вправи;

- 0-1 бал виставляється студенту, який: а) не розкрив суттєвих елементів теоретичного питання або його відповідь на питання переважно є плагіатом; б) не надав вирішення ситуаційної вправи.

Штрафні бали студент отримує за:

- відсутність на практичному занятті без поважної причини – «-» 2 бали;

- не відпрацювання пропущеної теми – «-» 1 бал;

- невчасну здачу розрахункової роботи – «-» 5 балів.

Заохочувальні бали студент отримує за:

- за виконання завдань з удосконалення дидактичних матеріалів з дисципліни – «+» 5 – 10 заохочувальних балів;

- написання і захист доповіді з теми, що не винесена на лекційні та семінарські заняття – «+» 5 – 10 заохочувальних балів.

Розрахунок шкали рейтингу:

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає

$$R_c = 30 + 20 + 10 = 60 \text{ балів.}$$

Екзаменаційна складова шкали дорівнює 40 % від R_c , а саме:

$$R_E = R_c \frac{0,4}{1 - 0,4} = 40 \text{ балів.}$$

Таким чином, рейтингова шкала з дисципліни складає **$R = R_c + R_E = 100$ балів.**

Умови позитивної проміжної атестації

Для отримання «зараховано» з першої проміжної атестації (8 тижень) студент матиме не менше ніж 16 балів (за умови, якщо на початок 8 тижня згідно

з календарним планом контрольних заходів «ідеальний» студент має отримати 32 балів).

Для отримання «зараховано» з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент матиме не менше ніж 32 балів (за умови, якщо на початок 14 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів «ідеальний» студент має отримати 64 балів).

Умови допуску до екзамену: зарахування курсової роботи, відповідь на семінарах, а також стартовий рейтинг $r_C \geq 30$ бали (не менше 50% від R_C).

Оцінювання результатів складання іспиту

Екзаменаційний білет складається з трьох частин, що відрізняються за рівнем складності.

Теоретичні питання екзаменаційного білета охоплюють теоретичний матеріал як окремих тем так і наскрізно з усієї дисципліни і мають на меті виявити набуті знання студента та його здатність оперувати поняттями, категоріями, а також рівень знання матеріалу в цілому.

Тестові завдання: результати виконання тестових завдань демонструють глибину знань студентів про теоретичні засади дисципліни.

Тестові завдання, подані в екзаменаційному білеті, належать до тестів закритої форми і передбачають декілька запропонованих відповідей, з яких той, хто тестується, вибирає одну правильну.

Ситуаційна вправа: результати виконання цього завдання демонструють рівень умінь аналізувати практичні ситуації і приймати правильні рішення щодо їх виконання у майбутній практичній діяльності.

Підсумкова оцінка визначається за результатами комплексної перевірки знань студентів (табл.1.).

Таблиця 1. Кількість балів за виконання кожного виду завдання екзамену

Вид завдання	Кількість балів, які можна отримати
I. – теоретичне завдання	5 (2 балів за кожне завдання)
II. – тестове завдання	10 (1 бал за кожне завдання)
III. – ситуаційна вправа	20

Всього	40
---------------	-----------

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни

Для отримання студентом відповідних оцінок (ECTS та традиційних) його рейтингова оцінка (набрана сума балів) переводиться згідно з табл. 2.

Таблиця 2. Таблиця переведення рейтингової оцінки з навчальної дисципліни «Менеджмент»

Значення рейтингу за семестр (RD)	Оцінка ECTS	Традиційна екзаменаційна оцінка
$0,95R \geq RD$	A	Відмінно
$0,85R \leq RD < 0,95R$	B	Добре
$0,75R \leq RD < 0,85R$	C	
$0,65R \leq RD < 0,75R$	D	Задовільно
$0,6R \leq RD < 0,65R$	E	
$RD < 0,6$	Fx	Незадовільно
$RD < 0,4R$	F	Не допущений

VIII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Основна література

1. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань: Сочінський, 2010. – 490 с.
2. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4(34). – С. 129-136.
3. Витрати на ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / Ю.П. Воскобійник, О.Г.Шпикуляк, І.В. Камінський [та ін.]; за ред. Ю.П. Воскобійника. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 355 с.
4. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський, Т.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
5. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях) : навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж.]; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 290 с.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. – 452 с.
8. Про господарські товариства: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 49.
9. Про банкрутство: Закон України // Відомості Верховної Ради України.- 1992.-№31.
- 10.Про власність: Закон України // Голос України. - 1991. - 21 жовт.

Додаткова література

- 11.Конституція України. - К.: Україна, 1996.
- 12.Про підприємництво: Закон України. - К.: Україна, 1991.
- 13.Про місцеві ради народних депутатів та місцеве самоврядування: Закон

України // Голос України. - 1990. - 8 лют.

14.Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України // Голос України. - 1992. - 29 квіт.

15.Про приватизацію майна державних підприємств: Закон України // Голос України. - 1992. - 6 трав.

16.Про зайнятість населення: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 14.

17.Про приватизацію невеликих державних підприємств: Закон України // Голос України. - 1992. - 14 квіт.

18.Про споживчу кооперацію: Закон України // Голос України. - 1991.-9 трав.

19.Про товарну біржу: Закон України // Голос України. - 1993. - 11 січ.

20.Про приватизаційні папери: Закон України // Голос України. - 1992.-4 квіт.

21.Про оренду майна державних підприємств та організацій: Закон України // Голос України. - 1992. - 25 берез.

22.Митний Кодекс України: Постанова Верховної Ради України // Голос України. - 1992. - 25 берез.

23.Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 30.

24.П.Аксенова Е.А. Управление персоналом. - М.: Банки й биржи, ЮНИТИ, 1998.

25.Про комерціалізацію держторгівлі та громадського харчування: Указ Президента України // Голос України. - 1992. -1 січ.

26.Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. -К.: ТОВ "Борисфен-М", 1996.

27.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998.

28.Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.

29.Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1998.

30.Гребнев Е.Т. Управленческие нововведения. - М.: Экономика, 1985.

31.Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Спец. л-ра, 1995.

32.Глухов В.В. Менеджмент. - СПб.: Спец. л-ра , 1999.

33. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М.: МНИИПУ, 1998.
34. Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами, - М.: МНИИПУ, 1998.
35. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. -СПб.: Питер, 1999.
36. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності, - К.: Вища шк., 1994.
37. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. -Минск: БГЗУ, 1996.
38. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. - М. Республика, 1992.
39. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991.
40. Карсекін В.І., Манов М.А. Менеджмент у підприємствах торгівлі і громадського харчування. - К.: Вища шк., 1994.
41. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1987.
42. Киллен К. Вопросы управления. - М.: Экономика, 1981.
43. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Рус. деловая литература, 1989.
44. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. — К.: Знання, 1999.
45. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. - К.: Хрещатик, 1999.
46. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 1999.
47. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. - К.: МП "Леся", 1995.
48. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М., ИНФРА- М., 1995.
49. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
50. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. - К.: Ин-т праксеологии, 1993.
51. Омаров А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления. - М.:

Прогресс, 1986.

52. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. - М.: Экономика, 1990.

53. Паркинсон С. Законы Паркинсона. - М.: Прогресс, 1989.

54. Портер М. Стратегія конкуренції. - К.: Основи, 1997.

55. Скотт Д.Г. Учись ефективно продавати і управляти сбытом.- К.: Внешторгиздат, 1992.

56. Таунсенд Р. Секреты управления, или Как удержать компанию.- М.: Экономика, 1991.

57. Терешенко В.І. Організація і управління. - К.: Т-во "Знання", 1990.

58. Томпсон А.А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1998.

59. Уткин З.А. Курс менеджмента. - М.: Зеркало, 1998.

60. Уткин З.А. Антикризисное управление. - М.: Тандем, ЭКСМОС, 1997.

61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1998.

62. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вицашк., 1995.

63. Шегда А.В. Основы менеджмента. - К.: Знання, 1998.

64. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Сервис", 1998.

65. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999.

66. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. л-ра, 1996.

67. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я. Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988.

68. Юхименко П. Ю. Історія економічних учень: навч. посібник / П.Й. Юхименко, П.М. Леоненко. – К.: Знання-Прес, 2000. – 514 с.

69. Яскевич А. Й. Стан та перспективи розвитку сукупності методів мінімізації інвестиційних ризиків в Україні / А.Й. Яскевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2/txts/soc/05jajiru.pdf>

70. Яцура В. В., Гриффін Р. В. Основы менеджменту. – Л.: Бак, 2001.

Інтернет джерела

1. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Режим доступа: <http://www.aup.ru/>.
2. Всероссийский научный журнал в области общего и стратегического менеджмента. Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>.
3. Інтернет-портал для управлінців «Менеджмент: методологія та практика» Режим доступа: <http://www.management.com.ua/>.
4. Інформаційний бізнес портал «Про бізнес». Режим доступа: <http://obiznese.com/>.
5. Корпоративный менеджмент. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
6. Менеджмент: міжнародний клуб. Режим доступа: <http://www.club-management.org/>.
7. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.
8. Портал Экономистъ. Режим доступа: <http://economuch.com/menedjment.html>.
9. Федеральний освітній портал з питань економіки, соціології, філософії, менеджменту. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>.
10. Электронные новости Центра Креативного Управления (Center for Creative Leadership). Режим доступа: <http://www.ccl.org/>.
11. <http://www.trainings.ru/>
12. <http://www.managment.com.ua/>
13. <http://www.humanapproach.ru/docs.html>
14. <http://www.begin.ru/>
15. <http://businessm.dp.ua/>